Extrait du Cités OCC : les premières maisons destinées aux travailleurs de l'entreprise sont en cours d'achèvement
http://occ-rdc.cd/article1016.html

Audit qualité : contenu et mode d'emploi

- Actualités - Actualités métiers -

Date de mise en ligne : jeudi 7 février 2013

Cités OCC : les premières maisons destinées aux travailleurs de l'entreprise sont en cours d'achèvement

Dans une vision systémique, le système de production est considéré comme un réseau qui relie plusieurs partenaires, les uns salariés de l'entreprise elle-même, les autres faisant partie des sociétés placées en amont et en aval. Ce système comprend des fournisseurs et des clients.

À une extrémité de la chaîne, les consommateurs constituent une partie importante du réseau puisque l'entreprise ne peut exister que s'ils achètent ses produits et ses services. Sans eux, elle disparaît. C'est pourquoi, l'étude des marchés présents et futurs, est une condition essentielle pour l'amélioration de la qualité et la pérennité de l'entreprise.

La relation entre deux entreprises, l'une étant en situation de fournisseur, l'autre en situation de client, exige un climat de confiance quant à la qualité des produits du fournisseur. Le fournisseur doit prouver au client que ses produits seront conformes à ses exigences.

Ainsi, pour donner confiance à ses clients et leur apporter des preuves, l'entreprise s'engage souvent dans une démarche de management qualité, c'est-à-dire un ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique qualité, les objectifs, et les mettent en oeuvre par les moyens tels que la planification de la qualité, l'assurance qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité (ISO 8402 : 1994).

La méthode repose d'une part sur l'existence d'un recueil de procédures (le manuel qualité), établi par le fournisseur, et d'autre part sur des enquêtes programmées et organisées suivant une certaines méthodes du client chez le fournisseur (audit qualité), pour vérifier que les procédures sont respectées.

Le mot audit vient du latin audire, qui veut dire « écouter », au sens de porter une attention suffisante aux doléances de quelqu'un afin de mieux comprendre ses problèmes pour lui apporter éventuellement les éléments de solutions appropriées.

L'audit, selon le dictionnaire Petit Robert, « c'est exprimer une opinion favorable ou défavorable sur quelqu'un ou quelque chose ». Le dictionnaire Larousse de Poche précise que l'audit est « la personne chargée de contrôler la comptabilité et la gestion d'une entreprise » et l'auditeur ou l' auditrice, la personne « qui écoute un discours, un cours, un concert, une émission ».

La norme ISO 19011, Lignes directrices relatives aux audits de systèmes de management de qualité et/ou environnemental, définit l'audit qualité comme un processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des enregistrements, énoncés des faits ou autres informations qui se rapportent à l'ensemble de la politique et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure cet ensemble de politiques, procédures ou exigences déterminées est satisfaisant.

Par le passé, l'audit était principalement utilisé pour identifier et faire remonter des écarts par rapport au système qualité (des fautes ou des erreurs) ; les auditeurs ont eu rapidement l'image du contrôleur, voire de gendarme. L'audit est originellement fondé sur l'écoute de l'audité dans le but de l'accompagner dans une démarche d'amélioration.

Le but d'un audit qualité est assez différent de celui d'un audit financier, et certainement plus étendu. Il s'agit d'évaluer l'efficacité d'un système complexe dont le but est de satisfaire des clients. Les clients seront satisfaits de la

Copyright © Cités OCC : les premières maisons destinées aux travailleurs de l'entreprise sont en cours d'achèvement

caractéristique en question si les valeurs extrêmes répondent à leurs besoins.

Le management de la qualité consiste à réaliser l'ajustement de ces deux ensembles. L'un des buts de l'audit qualité est d'évaluer le besoin d'amélioration ou d'action corrective. Il convient de ne pas confondre l'audit avec les activités de surveillance de la qualité ou de contrôle de la qualité menées dans le but de maîtriser un processus ou d'accepter un produit. La finalité d'un audit qualité est donc de vérifier l'efficacité d'une organisation, c'est-à-dire essentiellement la capacité d'une organisation à atteindre sa propre finalité.

L'audit qualité a poursuit les objectifs suivants :

1. S'assurer que les activités et les résultats sont conformes à ce qui été prévu et attendu. Nous pouvons effectivement considérer qu'il s'agit d'un contrôle de conformité entre le prévu et le réalisé. Il y a lieu d'engager des actions qui peuvent être de deux natures : " actions correctives : il s'agit de remettre le train sur le rail, c'est-à-dire de faire respecter les dispositifs préétablies. Pour cela des actions de sensibilisation, d'information, et/ou de formation peuvent être organisées pour se mettre en conformité par rapport au référentiel ; " action de modification : si les activités réellement mises en oeuvre sont différentes des actions préétablies mais que les résultats et les objectifs sont atteints et seulement s'ils sont atteints, des modifications des actions préétablies pourront avoir lieu.

2. Assurer l'efficacité du système qualité. Si ces dispositions sont mises en oeuvre de façon efficace, c'est là que réside toute la valeur et la puissance de l'audit qualité. En effet, il s'agit pour les audités et les auditeurs d'évaluer l'efficacité des activités et dispositions effectivement mises en oeuvre. C'est à ce niveau que les suggestions d'amélioration, de prévention ou de modifications des dispositions préétablies peuvent être apportées par les participants à l'audit.

3. Assurer que les objectifs de qualité et les objectifs de management qualité sont effectivement atteints en mettant en oeuvre le système qualité défini et apte à atteindre les objectifs, et assurer une amélioration permanente conduisant à la pérennité de l'entreprise.

Comment une entreprise peut-elle obtenir de bons résultats qualitatifs ?

Juran compare la fonction qualité à la qualité financière. Ainsi pour avoir de bons résultats financiers, on fait appel à trois processus de management : le planning financier, le contrôle financier et l'amélioration financière. Le premier se traduit par l'établissement des budgets prévisionnels, le second est l'ensemble des activités de contrôle de gestion et le troisième correspond aux programmes d'augmentation des bénéfices.

De même pour la fonction qualité, on fait appel à trois processus de management : le planning de la qualité, le contrôle de la qualité et l'amélioration de la qualité. C'est la trilogie de Juran.

Nous prendrons comme principe de base qu'une entreprise cherchant à améliorer la qualité est un centre d'apprentissage permanent, une école dans laquelle il n'y a pas de différence entre les enseignants et les enseignés. Chacun peut apprendre quelque chose des autres, chacun peut apprendre quelque chose aux autres. La visite qualité est pour les visiteurs comme pour ceux qui reçoivent l'occasion d'échanger les informations et les idées faisant partie de cet apprentissage. C'est un bon moyen d'améliorer la compétence de tous. Mais surtout, les visites qualités ont pour but d'améliorer la confiance réciproque. La confiance justement est un sentiment très important pour le succès d'une entreprise.

L'audit peut porter sur une entreprise entière, un département, un site de production, un processus de

Copyright © Cités OCC : les premières maisons destinées aux travailleurs de l'entreprise sont en cours d'achèvement

développement, un processus administratif, un processus commercial un mode d'organisation, une méthode de travail, un ensemble de documents, un mode opératoire, un ensemble des produits, un service en clientèle, un service d'achat, les fournisseurs, etc. Un audit peut être centré sur le système qui est visé.

Sans vouloir détailler la norme ISO 19011, nos pouvons présenter d'une façon générale les activités typiques au cours d'un audit qualité comme suit :

L'entreprise doit publier un programme annuel des audits qualité comportant la composition de l'équipe d'audit, la description des processus audités, les dates des rendez-vous et les durées prévues. Toutefois, la direction pourra improviser certains audits qualité suivant les cas.

Dans le déroulement d'un audit qualité, le plus important pour une équipe chargée de faire un audit qualité est de se faire accepter sans arrières pensées. Pour y arriver, le chef d'équipe doit faire un programme de travail et rencontrer à l'avance les responsables des départements concernés afin de leur expliquer le but de l'exercice.

L'audit doit commencer dans le bureau du chef d'équipe. C'est lui qui peut en effet consulter les instructions, plans, spécifications, rapports etc. de l'unité audit. Le manuel de qualité est parmi les documents les plus utiles. L'information recueillie peut éventuellement servir à modifier le plan d'audit.

Au cours de la réunion d'ouverture avec les responsables de toutes les entités concernées par l' audit, le chef d'équipe expliquera le but de la mission ; Il discutera avec eux du plan d'audit et pourra en modifier quelques points, notamment des détails du calendrier. Il cherchera à faire naître un sentiment de confiance réciproque.

La phase opérationnelle de l'audit consiste à rechercher des faits et des données qui mettront en lumière les problèmes affectant la qualité. Une bonne équipe d'audit sait à l'avance quel type d'informations elle cherche, donc elle ne perd pas de temps à rassembler des données inutiles.

L'emploi d'un questionnaire (utiliser la méthode dite d'entonnoir) présente l'avantage de rendre l'audit aussi objectif que possible, mais les situations non prévues qui existent toujours doivent être décrites oralement, avec éventuellement des preuves à I 'appui. Certaines données sont recueillies sur place, en dehors de l'entretien.

Il ne faut pas oublier que les problèmes affectant la qualité dans une entité peuvent avoir leur cause dans une autre unité. Il est donc intéressant d'examiner aussi des documents en dehors de l'entité auditée, s'ils peuvent aider à mieux comprendre un problème.

Après recueil et vérification des informations, l'équipe de l'audit doit dégager le constat de l'audit, préparations des conclusions de l'audit suivi d'une réunion de clôture au cours de laquelle toutes les personnes concernées par l'audit doivent prendre part.

L'organisation de la réunion de clôture de l'audit est importante et doit insister sur la mise en évidence des écarts qui est la partie la plus délicate de l'exposé et doit procéder comme suit :

" présenter les points forts afin de ne pas décourager les audités ; " exposer les observations suivant le plan logique d'un référentiel ou d'une évaluation.

La tenue de la réunion de clôture conduira à la préparation d'un rapport d'audit, approuvé par les auditeurs et audités

Copyright © Cités OCC : les premières maisons destinées aux travailleurs de l'entreprise sont en cours d'achèvement

suivant le modèle du référentiel ; viennent enfin la diffusion des rapports d'audit et la clôture de l'audit.

L'audit terminé, les deux parties devront faire le suivi de l'audit. La partie auditée devra procéder à un travail d'analyse du rapport en catégorisant et hiérarchisant les non-conformités, pour arrêter des mesures correctives. C'est notamment l'objet des revues de direction.

Ambandelwa Menga Division Laboratoire Katanga

Lire aussi L'OCC se dote d'une cinquantaine d'auditeurs internes

Copyright © Cités OCC : les premières maisons destinées aux travailleurs de l'entreprise sont en cours d'achèvement